

**NASKAH PUBLIKASI**

**PENGARUH PEMBUATAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI Di PT  
WANGSA JATRA LESTARI**

**Minat Utama Bidang Psikologi Industri**



Disusun oleh:

**Suryaningrum Kusumastuti, S.Psi**

T100 100 144

**PROGRAM PENDIDIKAN MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI**

**FAKULTAS PSIKOLOGI**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2014**

## HALAMAN PERSETUJUAN

### **PENGARUH PEMBUATAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI Di PT WANGSA JATRA LESTARI**

Yang diajukan oleh :

**Suryaningrum Kusumastuti**

**T 100 100 144**

Telah disetujui untuk dipertahankan

Di depan Dewan Penguji

Telah disetujui oleh :

Pembimbing Utama

Tanggal



**Dr. Yadi Purwanto, MM, MBA, M.Si, Psi**

05 DEC 2014

Pembimbing Pendamping

Tanggal



**Susatyo Yuwono, S.Psi, M.Si, Psi**

05 DEC 2014

**HALAMAN PENGESAHAN**  
**PENGARUH PEMBUATAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR**  
**TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI**  
**Di PT WANGSA JATRA LESTARI**

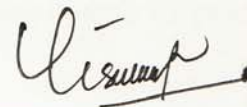
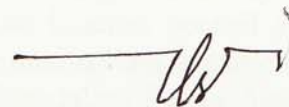
Yang diajukan oleh :  
**Suryaningrum Kusumastuti, S.Psi**  
**T 100 100 144**

Telah dipertahankan di depan dewan penguji  
Pada tanggal  
12 Desember 2014  
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Dr. Yadi Purwanto, MM, MBA, M.Si, Psi  
Penguji Utama

Susatyo Yuwono, S.Psi, M.Si, Psi  
Penguji Pendamping

Dr. Lisnawati Ruhaena, M.Si, Psi  
Penguji Tamu



Surakarta, 24 DEC 2014  
Program Pendidikan Magister Psikologi Profesi  
Fakultas Psikologi  
Universitas Muhammadiyah Surakarta



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Psikologi

Dr. Taufik, M.Si  
NIK : 799



Ketua,  
Magister Psikologi Profesi

Lisnawati Ruhaena, M.Si, Psi  
NIK : 836

# **PENGARUH PEMBUATAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI Di PT WANGSA JATRA LESTARI**

Suryaningrum Kusumastuti, S.Psi  
Dr. Yadi Purwanto, MM, MBA, M.Si, Psi  
Susatyo Yuwono, S.Psi, M.Si, Psi

Magister Psikologi Profesi Universitas Muhammadiyah Surakarta

## **ABSTRAKSI**

Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengendalikan kegiatan administrasi perkantoran, salah satu caranya adalah membuat pola dan mekanisme kerja yang standar serta baku yang tertuang dalam standar operasional prosedur kerja. Pengelola organisasi penting memahami bagaimana menyusun standar operasional prosedur (SOP) yang baku untuk dijadikan panduan mekanisme kerja organisasi. Pendokumentasian SOP diperlukan untuk menghasilkan sistem kualitas dan teknis yang konsisten dan mempertahankan kualitas control serta menjaga mekanisme kerja tetap berjalan. Artikel ini menyajikan argumentasi teoritis tentang pentingnya standar operasional prosedur dalam kaitan dengan memudahkan

pengendalian kerja karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Metode penelitian ini menggunakan wawancara, observasi dan data perusahaan. Subjek penelitian adalah karyawan bagian produksi yang terdiri dari bagian PPIC 4 orang, Pra-cetak 2 orang, Cetak 4 orang, Finishing 2 orang. Hasil penelitian ini berupa Standar Operasional Prosedur yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci : Standar Operasional Prosedur, Kinerja

## PENDAHULUAN

Berdasarkan laporan bulanan yang dilakukan di PT Wangsa Jatra Lestari ditemukan beberapa kesalahan-kesalahan yang dapat menghambat jalannya produksi. Laporan yang menunjukkan kesalahan - kesalahan yang dilakukan bagian produksi tercatat pada hasil *Quality Assurance*. Hasil *Quality Assurance* diambil pada laporan bulan September 2012, dimana pada bulan tersebut terjadi banyak kesalahan. Adapun kesalahan yang dilakukan berdasarkan hasil *Quality Assurance* adalah sebagai berikut :

1. Spesifikasi Order yang tidak jelas (tiga kali kesalahan)
  - a. Tidak adanya petunjuk kapan order harus diselesaikan atau diserahkan, yang ada hanyalah tanggal masuk order
  - b. Tidak ada nama order (misalnya paper bag, kembang api, dus lampu, buku), yang ada hanya nama perusahaan pemesan
  - c. Jumlah oplah yang dipesan
  - d. Ketidak sesuai an jumlah plat yang diinginkan marketing dan PPIC
2. Spesifikasi kertas yang tidak jelas (lima kali kesalahan)
  - a. Ukuran kertas

Ukuran kertas tidak jelas, tidak ada keterangan seberapa besar kertas yang dibutuhkan (misalnya ada tulisan grm, lembar), yang ada hanyalah angka. Untuk pembuatan paper bag ukuran tidak ada. Harusnya tercantum agar memudahkan saat penyetelan kertas ke dalam mesin.
  - b. Jenis kertas yang tidak jelas

Hanya tertulis HVS, padahal HVS banyak jenisnya. Misalnya ivory, . Ukuran kertas juga tidak ada, seperti berapa gr yang dipakai(misal 70gr/80gr).
  - c. Warna kertas

Hanya menyebutkan 4 warna khusus, tidak ditulis jelas warna khusus yang dibutuhkan. Tidak ada tanda checklist. Sehingga sering terjadi kekeliruan penentuan warna. Misalnya saja antara warna merah atau warna merah muda. Hal ini akan mudah bila ada tanda checklist agar lebih mempermudah bagian cetak.

3. Spesifikasi Handle yang tidak jelas (empat kali kesalahan)
  - a. Pada panjang handle tidak ada keterangan yang jelas mengenai satuannya. Yang ada hanyalah angka saja. Jadi disini sering terjadi kesalahan antara cm (centimeter) atau mm (milimeter).
  - b. Pada tebal handle juga tidak memiliki diameter yang jelas, hanya angka saja yang tertulis
  - c. Pada warna handle tidak ada sample yang nyata, sehingga sering terjadi kekeliruan. Misal yang dimaksud warna merah, yang di acc warna merah muda, sehingga sampai ditangan customer tidak sesuai dengan keinginan.
4. Spesifikasi Mesin (tiga kali kesalahan)
  - a. Pemakaian mesin tidak ada petunjuknya, dalam hal ini yang dimaksud adalah urutan saat pembuatan produk, yang ada saat ini hanyalah urutan pembuatan buku.
  - b. Tidak ada penjadwalan mesin atau estimasi waktu tiap-tiap mesin yang digunakan untuk pembuatan produk. Selama ini hanya menggunakan waktu masuk kantor hingga selesai jam kerja.
5. Spesifikasi bagian *finishing* (sepuluh kali kesalahan)
  - a. Tidak ada urutan-urutan atau prosedur awal sampai akhir dalam pembuatan produk , sehingga sering kali terjadi kekeliruan dalam pembuatan produk (melompat-lompat) sesuai mana bahan yang selesai duluan.
  - b. Tidak ada batasan waktu dalam pembuatan *paper bag* di setiap pelaksanaan.

Kesalahan-kesalahan yang dilakukan bagian produksi tersebut mengarah pada prosedur. Prosedur sendiri merupakan suatu standar yang seharusnya dimiliki pada tiap-tiap bagian. Masalah bagian produksi tidak memiliki prosedur yang jelas sehingga muncul hal tersebut. *Standard Operating Procedure* yang selanjutnya dikenal dengan istilah SOP adalah penetapan tertulis mengenai apa yang harus dilakukan, kapan, dimana dan oleh siapa. SOP dimaksudkan untuk menghindari terjadinya bias/variasi yang ekstrim dalam proses pelaksanaan kegiatan yang apabila terjadi akan dapat mengganggu kinerja organisasi secara

keseluruhan. Jadi dapat dikatakan bahwa SOP adalah perangkat atau instrumen sebagai penggerak organisasi / lembaga agar dapat berjalan dan berfungsi secara efektif dan efisien. Secara umum, SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan perusahaan. SOP sebagai suatu dokumen/instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku. Pengembangan instrumen manajemen tersebut dimaksudkan untuk memastikan bahwa proses pelayanan di seluruh unit kerja perusahaan dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### **LANDASAN TEORI**

#### **1. Pengertian Standar Operasional Prosedur**

Menurut Syamsi (1994), Prosedur adalah suatu rangkaian metode yang telah menjadi pola tetap dalam melakukan suatu pekerjaan yang merupakan suatu kebulatan. Sementara itu prosedur perkantoran atau sistem perkantoran diartikan sebagai urutan langkah-langkah (atau pelaksanaan-pelaksanaan pekerjaan), di dalam mana pekerjaan dilakukan dan berhubungan dengan apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya, bilamana melakukannya, di mana melakukannya, dan siapa yang melakukannya (Moekijat, 1989). Sedangkan menurut Terry dalam Syamsi (1994), Prosedur kerja adalah serangkaian tugas yang saling berkaitan dan yang secara kronologis berurutan dalam rangka menyelesaikan suatu pekerjaan. Maka secara singkat dikatakan bahwa prosedur kerja itu merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara berurutan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

#### **2. Pengertian Kinerja**

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (job performance) sumber daya manusia, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Disisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan

pegawainya akan mempengaruhi kinerja. Istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

### 3. Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

#### a. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja norma) dengan kemampuan sebenarnya.

#### b. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

#### c. Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

#### d. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan .

#### e. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik.

## METODE PENELITIAN

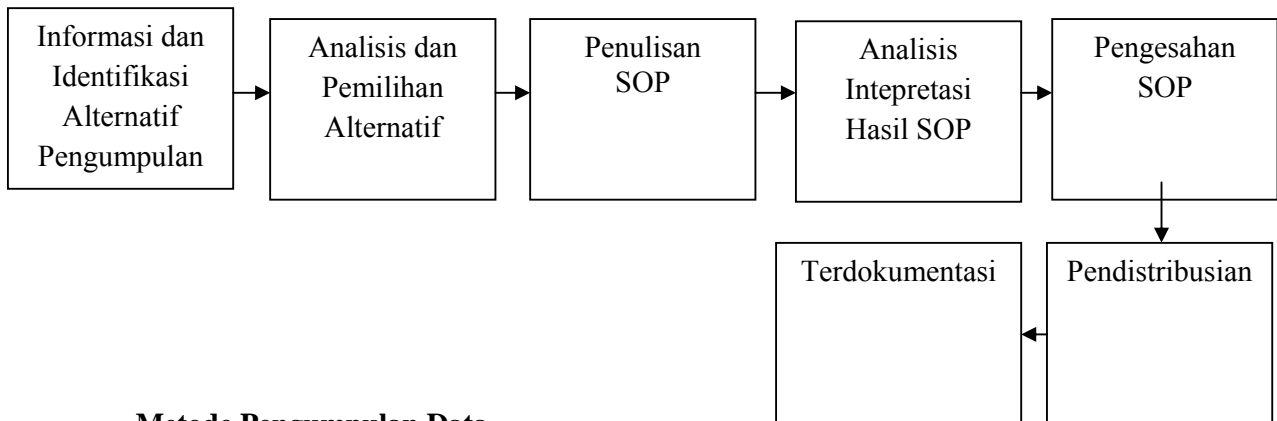
### Subjek

Subjek penelitian ini adalah karyawan bagian Produksi PT Wangsa Jatra Lestari. Teknik sampel yang digunakan *Purposive Sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Kriteria subjek penelitian dalam penelitian ini adalah orang yang bekerja dibagian produksi yang berjenis kelamin laki-laki



dan perempuan. Jumlah subjek yang digunakan dalam penelitian ini antara lain PPIC berjumlah 4 orang, Pra-cetak berjumlah 2 orang, Cetak berjumlah 4 orang, dan yang terakhir Finishing yang diambil oleh peneliti sejumlah 2 yang menjadi karyawan tetap dan yang bertanggung jawab dalam pembuatan *paper bag*.

### Rancangan Penelitian



### Metode Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara

NO	PEDOMAN WAWANCARA DENGAN KARYAWAN
1	Permasalahan apa yang dihadapi karyawan bagian produksi saat ini?
2	Bagaimana cara anda menghadapi permasalahan tersebut?
3	Apa yang anda harapkan dari permasalahan yang terjadi?

NO	PEDOMAN WAWANCARA DENGAN ATASAN
1	Bagaimana pendapat anda mengenai karyawan bagian produksi saat ini?
2	Apa harapan anda mengenai permasalahan tersebut?

#### 2. Observasi

PERILAKU SUBJEK		
NO	INDIKATOR	KATEGORI
1	Keseringan bertanya	
2	Berjalan-jalan saat proses produksi	
3	Berbicara dengan karyawan yang lain	
4	Mengeluh	
5	Aktif dalam bekerja	

#### 3. Data perusahaan *Quality Assurance*

### Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis evaluasi proyek. Evaluasi proyek dilakukan untuk mengetahui kondisi karyawan sebelum diberikan SOP dan setelah diberikan SOP. Pengambilan data evaluasi proyek diperoleh dari hasil wawancara mendalam terhadap 3 partisipan, yaitu atasan produksi, customer yang diwakilkan oleh marketing, dan rekan sekerja. Tujuan dari dilakukannya evaluasi proyek disini adalah untuk melihat perubahan kinerja karyawan sebelum dan sesudah diterapkannya Standar Operasional Prosedur (SOP).

Hasil Penelitian

#### **STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PT WANGSA JATRA LESTARI SUKOHARJO**

##### **1. Tujuan**

Menjamin pelaksanaan proses produksi dari awal sampai akhir berupa barang jadi yang sesuai dengan pesanan pelanggan

##### **2. Ruang Lingkup**

*Program Planner Inventori Control (PPIC), Pra-cetak, Cetak, Finishing*

##### **3. Definisi**

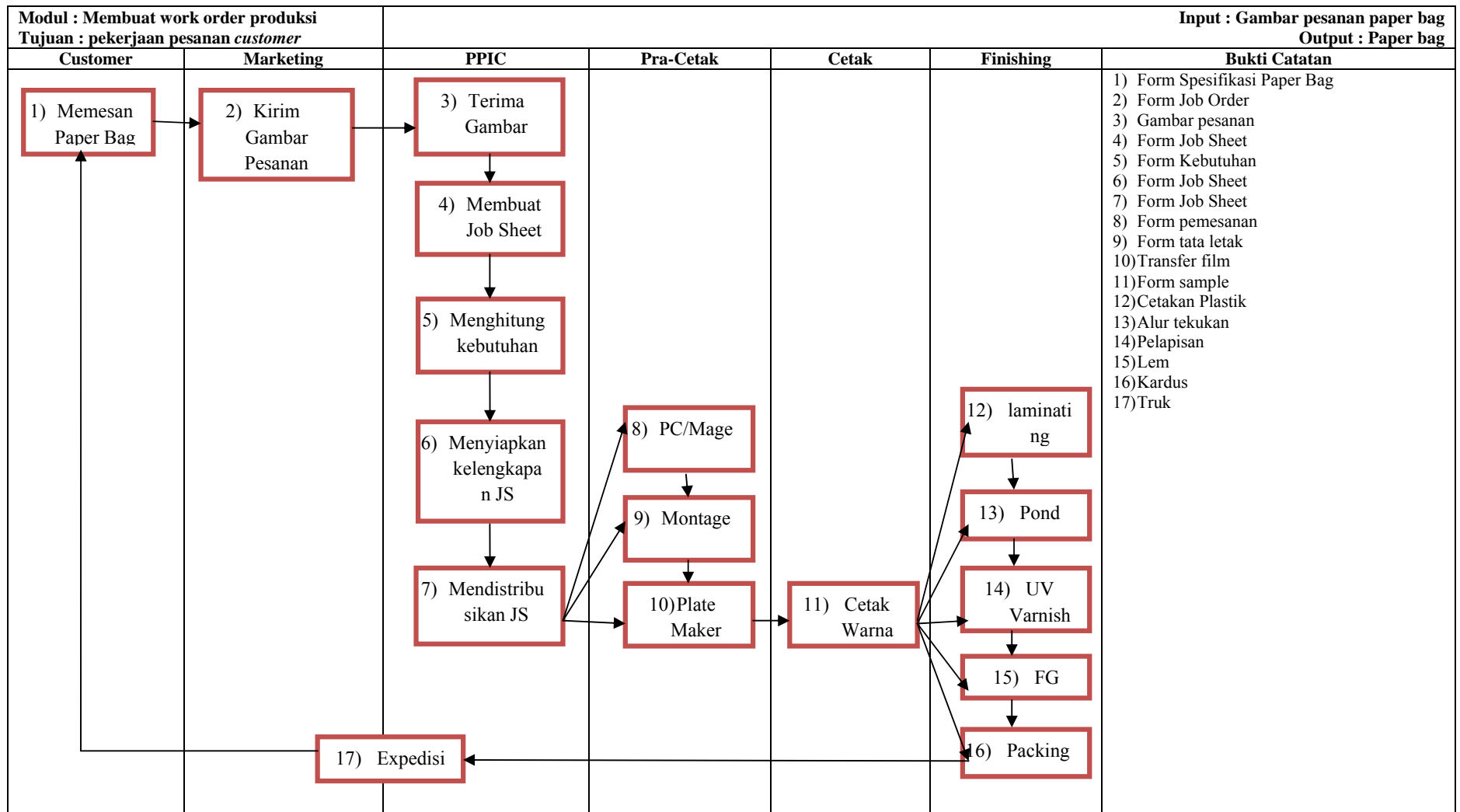
Bagian produksi adalah pusat dari pembuatan seluruh pesanan pelanggan. Semua pesanan pelanggan di olah di bagian produksi menggunakan mesin-mesin yang sudah terstandar internasional. Melalui bagian produksi maka akan dihasilkan produk dengan kualitas yang baik.

##### **4. Distribusi**

Manajer produksi, supervisor produksi, karyawan bagian produksi

##### **5. Prosedur**

- a. Karyawan harus bekerja sesuai dengan petunjuk atasan
- b. Karyawan harus menghasilkan produk yang sesuai dengan pesanan pelanggan
- c. Karyawan harus datang tepat waktu
- d. Karyawan harus bekerja menghasilkan produk yang baik dan tidak ada komplek dari pelanggan



#### KETERANGAN

1. Buyer memesan sejumlah paper bag pada PT. Wangsa Jatra Lestari dengan mengirimkan spesifikasi paper bag lewat e-mail dengan draf purchase order kemudian perusahaan melakukan negosiasi dengan mengirimkan offer sheet kepada buyer, dan terjadilah kesepakatan antara kedua belah pihak dimana buyer mengirimkan purchase order kepada perusahaan.
2. pemasaran membuat Sale's Order untuk diberikan ke bagian produksi yaitu ke PPIC (Production Planning and Inventory Control) untuk dibuatkan job order / job instruction yang nantinya akan diberikan ke masing-masing departemen yang bersangkutan untuk segera diproduksi.
3. Gambar pesanan
4. PPIC membuat semua kriteria pengerjaan mulai dari desain, bahan, ukuran, warna dan lain-lain ada didalam job instruction tersebut.
5. Perencanaan bahan baku dan bahan penolong yaitu menentukan bahan baku dan bahan penolong yang diperlukan, jumlah, volume, dan total harga bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan serta biaya lain-lain yang diperlukan dalam kegiatan produksi, upah tenaga kerja baik langsung maupun tidak langsung.
6. Mengecek ke warehouse mengenai stock barang yang dibutuhkan untuk job
7. Mendistribusikan kepada pihak-pihak terkait seperti : cetak, finishing, ekspedisi
8. PC/Mage yaitu proses desain produk dengan spesifikasi dari buyer atau customer yang meliputi proses perwajahan, setting, gambar dan format.
9. Montage yaitu proses pengaturan tata letak lembaran dengan menggunakan media berupa film maupun kertas kalkir.
10. Plate maker yaitu proses menstransfer film ke plate cetak.
11. Fase ini merupakan fase yang paling penting dan paling riskan karena proses cetak warna harus tepat sesuai dengan keinginan buyer.
12. Laminating yaitu proses pelapisan cetakan dengan plastik, dimana proses ini menggunakan mesin otomatis yaitu mesin laminating waterbase. Jenis plastik yang dipakai ada 2 (dua) yaitu glossy (bening atau putih transparan) dan mate (gelap). Setelah selesai proses laminating, hasil laminating dikeringkan antara 10 sampai 20 menit kemudian dimasukkan ke mesin potong laminating untuk di potong sisi-sisinya yang tidak terkena proses laminating.
13. Pond yaitu proses pemberian alur tekukan. Pada proses ini hasil dari proses laminating tadi dimasukkan ke dalam mesin pond untuk proses pemberian alur tekukan, hal ini untuk memudahkan penekukan pada bagian finishing akhir atau Handwork.
14. UV Varnish yaitu proses pelapisan dengan cairan khusus agar cetakan lebih mengkilat. Cairan yang dipakai yaitu cairan varnish. Setelah cetakan dilakukan proses UV lalu dimasukkan ke mesin pengering yaitu blower, tujuannya untuk mengeringkan hasil spot UV.
15. Folder dan gluer yaitu proses pemberian lem untuk produk paper bag.
16. Proses pengepakan produk dimana jika produk-produk paper bag sudah final dari proses pengecekan akhir oleh tim quality control produk jadi maka produk paper bag tersebut telah siap untuk dipacking oleh bagian packing. Setelah selesai packing biasanya ditempel label sesuai dengan kode dan nama produk pada packing tersebut. Produk-produk paper yang sudah jadi dimasukkan ke dalam plastik dan karton box. Bahan yang digunakan untuk pembungkusan adalah plastik, kardus, Lakban. Sedangkan peralatan yang dipakai adalah karter. Setelah proses packing selesai, produk disebut dengan produk jadi dan siap kirim, baru kemudian dilakukan proses stuffing.
17. Barang siap dikirim

### Hasil Kinerja

No	Indikator	Tidak Berjalan Dengan Baik	Berjalan Dengan Baik	Keterangan
1	Kuantitas Kerja		√	Karyawan telah bekerja secara maksimal sesuai dengan prosedur kerja yang sebagaimana mestinya
2	Kualitas Kerja		√	Hasil atau mutu kerja yang dihasilkan jauh lebih baik. Hal ini terbukti dengan hasil produk yang dihasilkan tanpa adanya komplek dari pelanggan
3	Pemanfaatan Waktu		√	Setelah diterapkan SOP karyawan dapat bekerja dengan cepat tanpa membuang waktu yang tidak penting. Selain itu karyawan juga tidak sering bertanya dengan rekan sekerja dan mengurangi aktifitas jalan-jalan hanya untuk menanyakan pekerjaan
4	Tingkat Kehadiran		√	Menurut supervisor karyawan bagian produksi selalu datang ke kantor dengan waktu.
5	Kerjasama		√	menurut rekan sekerja maka mereka dapat bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan baik.

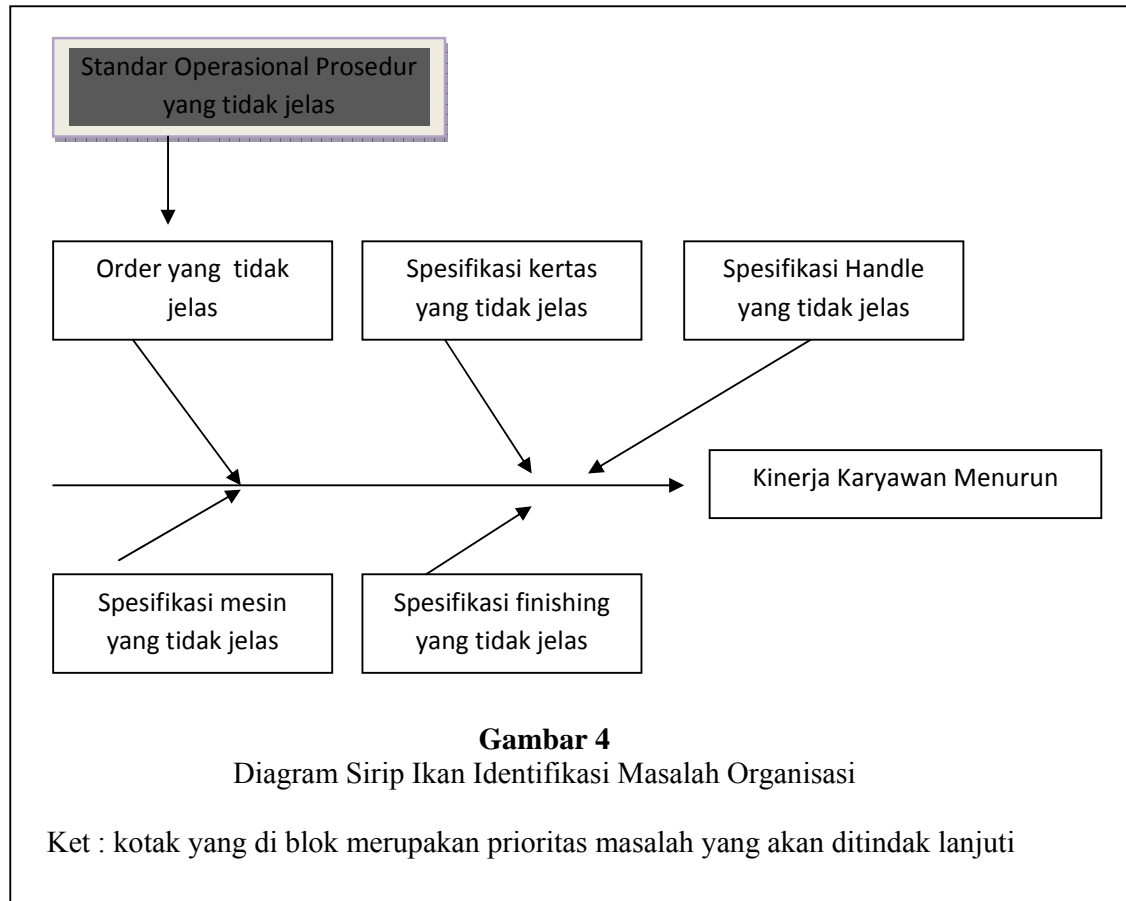
### Pembahasan

PT Wangsa Jatra Lestari adalah perusahaan percetakan yang terletak di Jalan Raya Pajang Kartasura Km 8 Surakarta. Untuk memenuhi permintaan konsumen, perusahaan menggunakan strategi *make to order*, sehingga produk yang diproduksi merupakan pesanan dari pembeli (*buyer*). Perusahaan harus bisa mempertahankan kualitas produk yang dihasilkan. Dalam hal ini tentunya bagian yang sangat penting kaitannya dengan hasil cetakan adalah bagian produksi. Bagian Produksi PT Wangsa Jatra Lestari harus bisa melakukan tugas nya secara

maksimal agar menghasilkan cetakan yang bagus. Pada kenyataannya bagian produksi memiliki kendala dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Permasalahan yang dialami bagian Produksi (PPIC, Pra-cetak, Cetak, Finishing) adalah mengenai prosedur. Kesalahan yang mereka lakukan berkaitan dengan instruksi yang tidak jelas tentang produk yang akan dibuat. Kesalahan ini dapat mempengaruhi kinerja mereka saat bekerja. Melihat dari kesalahan-kesalahan yang telah mereka lakukan, maka dibuatlah suatu prosedur yang nantinya dapat membantu mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga kinerja mereka meningkat. Hal lain yang lebih penting lagi dari pemakaian SOP adalah untuk menghindari ketidakpatuhan yang dilakukan oleh karyawan disetiap unitnya. Bila pelaksanaan kegiatan perkantoran yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan akan memungkinkan bagi pihak-pihak tertentu untuk melakukan ketidakpatuhan, artinya bila pelaksanaan kegiatan perkantoran yang berurutan dan sesuai dengan SOP maka akan meminimalisir ketidakpatuhan yang ada dan dapat mengontrol perilaku anggota organisasi agar sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Dengan kata lain, SOP dapat memberikan pengawasan kepada setiap anggota organisasi untuk bekerja sesuai standar. Bila bekerja berdasarkan SOP yang berlaku di perusahaan, maka akan dapat dipastikan pada saat evaluasi kerja setiap unit kerja di perusahaan dapat bernilai baik sesuai dengan tujuan dan pencapaian target kerja yang diinginkan dari perusahaan itu sendiri. Menurut Crisyanti (2011), pelaksanaan SOP dapat dimonitor secara internal maupun eksternal dan SOP dievaluasi secara berkala sekurang-kurangnya satu kali dalam satu tahun dengan materi evaluasi mencakup aspek efisiensi dan efektivitas pemakaian SOP.

Dalam hal ini perusahaan mengharapkan karyawan bagian produksi memiliki standar operasional prosedur yang jelas sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan saat bekerja. Namun fenomena menarik terjadi di bagian produksi PT Wangsa Jatra Lestari bahwa terjadi kesalahan prosedur. Berikut adalah identifikasi permasalahan melalui diagram sirip ikan sebagai berikut :



Secara umum, perubahan organisasi dilihat dari prosesnya dapat diartikan sebagai suatu perubahan yang direncanakan (*planned change*) yang sengaja dilakukan untuk mencapai efektivitas suatu organisasi. Berdasarkan prosesnya perubahan organisasi memiliki beberapa karakteristik seperti adanya kemajuan perubahan yang bersifat perlahan dan berkesinambungan (*continued*), berpengaruh pada hanya beberapa bagian unit organisasi yang normal serta adanya pengaruh peningkatan teknologi yang masih ditujukan hanya sebatas pada perbaikan kualitas produk atau layanan. Kenyataan yang ada saat ini masih banyak perusahaan terutama perusahaan yang berskala relatif kecil masih kurang perhatian terhadap landasan kerja yang berupa SOP, pada hal idealnya pembuatan dan pemakaian SOP bagi perusahaan sangat penting dan perlu dievaluasi dari periode ke periode berikutnya untuk peningkatan kinerja karyawan.

Dalam organisasi bisnis atau perusahaan penilaian kinerja karyawan berguna untuk menilai kuantitas, dan efisiensi pelayanan, memotivasi para pelaksana, melakukan penyesuaian rencana (anggaran), mendorong pimpinan agar lebih memperhatikan kebutuhan konsumen atau pelanggan yang dilayani dan menuntun perbaikan dalam pelayanan secara umum yang berkelanjutan. Kita ketahui bahwa kesuksesan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, handal & berkualitas. Komitmen manajemen yang baik, serta ketersediaan system manajemen yang rapi dan memadai juga sangat turut menentukan keberhasilan suatu perusahaan, yang tentu saja dalam menjalankan tugas-tugas kesehariannya mereka membutuhkan acuan kerja yang jelas sehingga tidak keluar jalur yang telah ditetapkan dan disepakati bersama. Oleh sebab itu dibutuhkan standar operasional prosedur (SOP) kerja yang jelas sebagai acuan dalam bekerja. Dengan demikian diharapkan semua karyawan yang berkerja dapat menunaikan tugasnya dengan tepat, sehingga perusahaan dapat menjaga dan meningkatkan produktifitasnya atau dengan kata perusahaan akan dapat melaksanakan kegiatannya sesuai dengan keinginan para pelanggan. Sebagai mana telah kita ketahui bahwa tujuan dibuatnya Standard Operasional Prosedur (SOP) ini antara lain supaya karyawan selalu bisa menjaga konsistensi dalam setiap menjalankan pekerjaan sehari-hari, dan adanya acuan kerja yang jelas. Selain itu juga dengan adanya (SOP) , karyawan akan tahu dengan jelas peran & tanggungjawabnya karena dalam (SOP) sudah diterangkan dengan rinci alur tugas masing-masing. Dengan adanya (SOP) yang baku maka tugas/ pekerjaan karyawan akan lebih lancar karena masing-masing sudah ada pedoman & acuannya, selain itu juga ketika ada kasus penyelewengan/penyalahgunaan wewenang, maka SOP ini juga bisa dijadikan sebagai dasar hukum yang kuat untuk melacak kesalahan atau pelanggaran kerja para karyawan, dengan kata lain rekam jejak para karyawan akan mudah dideteksi melalui SOP yang ada.

Pada sisi yang lain, menurut Atmoko (2011) SOP juga dapat berfungsi sebagai instrumen manajemen yang berlandaskan pada sistem manajemen kualitas (Quality Management System), maksudnya adalah merupakan kumpulan



prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu. Sistem manajemen kualitas berfokus pada konsistensi dari proses kerja. Hal ini mencakup beberapa tingkat dokumentasi terhadap standar-standar kerja. Sistem ini berlandaskan pada pencegahan kesalahan, sehingga bersifat proaktif, bukan pada deteksi kesalahan yang bersifat reaktif. Secara konseptual, SOP merupakan bentuk konkret dari penerapan prinsip manajemen kualitas yang diaplikasikan untuk organisasi, baik organisasi bisnis maupun organisasi pemerintahan (organisasi publik). Jelas bahwa, dalam menjalankan kegiatan organisasi perkantoran SOP sangat diperlukan, karena bukan hanya sebagai panduan dalam berkerja, namun sebagai ukuran atau alat evaluasi untuk melihat kinerja para karyawan atau semua orang yang menunaikan tugasnya, baik dalam kaitan langsung dengan langganan, maupun kegiatan internal rutin organisasi dapat di lihat melalui SOP yang mereka miliki.

Dari pembahasan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa SOP merupakan panduan berkerja semua orang dalam organisasi dan sebagai alat penting untuk melihat rekam jejak mereka dalam berkerja, maka sepatutnya pihak manajemen organisasi menyiapkan SOP dan mengevaluasi pemakaiannya dari waktu ke waktu untuk mendapatkan kinerja karyawan yang baik. Adapun hasil setelah diberlakukannya Standar Operasional Prosedur adalah sebagai berikut :

#### **Hasil Standar Operasional Prosedur Terhadap Kinerja**

<b>Masalah</b>	<b>Intervensi Masalah SOP</b>	<b>Kelayakan SOP/Tingkat Keberhasilan</b>	<b>Partisipan</b>		
			<b>Atasan</b>	<b>Customer</b>	<b>Rekan Sekerja</b>
Spesifikasi Order tidak jelas →  3 kali kesalahan selama bulan (Juli-Sep 2012)	Dibuatnya tanggal selesai pembuatan produk dibuatnya jenis order, dibuatnya nama perusahaan yang memesan, dibuatnya jumlah oplah	1. Tidak terjadi kekeliruan antara tanggal masuk order dan tanggal jadi order selama order  2. Dalam pengepakan tidak terjadi salah tulis ke perusahaan	90% senang karena perusahaan bisa menyelesaikan order tepat waktu	80 % senang dengan order yang diterimanya karena tepat waktu	85 % senang karena tidak lagi sering bertanya kepada rekan yang lain sehingga proses cetak bisa lebih cepat

Masalah	Intervensi Masalah SOP	Kelayakan SOP/Tingkat Keberhasilan	Partisipan		
			Atasan	Customer	Rekan Sekerja
	atau jumlah order yang diinginkan customer	yang tidak sesuai dengan pesanan order 3. Tidak ada lagi kekurangan hasil order dari customer			
Spesifikasi kertas tidak jelas →  5 kali kesalahan selama bulan (Juli-Sep 2012)	Dibuatnya standar ukuran kertas, dibuatnya standar jenis kertas, dibuatnya standar warna kertas	1. Tidak terjadi lagi mengenai ukuran kertas yang akan masuk ke proses cetak dalam 2. Tidak keliru dalam pengambilan jenis kertas ke gudang dalam 3. Tidak keliru lagi dalam pembuatan untuk jenis-jenis warna khusus dalam 5 kali pesanan	90% senang karena tidak lagi terjadi kesalahan dan meminimalisir laporan QA	80 % senang dengan order yang diterimanya, paper bag yang diterimanya tidak ada goresan dan sesuai dengan pesanan	85 % senang karena tidak lagi sering bertanya kepada rekan yang lain sehingga proses cetak bisa lebih cepat
Spesifikasi Handle tidak jelas →  4 kali kesalahan selama bulan (Juli-Sep 2012)	Dibuatnya standar ukuran panjang handle, dibuatnya standar ukuran diameter, dibuatnya warna handle, dibuatnya kolom sample agar lebih memperjelas bagian <i>finishing</i>	1. Tidak terjadi kekeliruan ukuran saat memasang handle 2. Tidak terjadi kekeliruan saat menentukan tebal tipisnya handle 3. Tidak terjadi salah warna karena sudah dilengkapi dengan kolom contoh sampel yang harus dipasang agar memudahkan bagian <i>finishing</i>	90% senang karena karyawan tidak lagi melakukan kesalahan	80 % senang dengan handle yang diterimanya, tidak mudah lepas	85 % senang karena tidak lagi sering bertanya kepada rekan yang lain sehingga proses cetak bisa lebih cepat
Spesifikasi Mesin tidak	Dibuatnya langkah-langkah	1. Tidak lagi terjadi kesalahan mesin	90 % senang	-	90 % senang karena

Masalah	Intervensi Masalah SOP	Kelayakan SOP/Tingkat Keberhasilan	Partisipan		
			Atasan	Customer	Rekan Sekerja
ada →  3 kali kesalahan selama bulan (Juli-Sep 2012)	pembuata produk dan estimasi waktu jalan nya mesin	saat proses cetak berjalan 2. Tidak lagi terjadi molor waktu saat mesin berjalan	karena sedikit terjadi kerusakan dan tidak sering memanggil maintenance		tidak lagi sering bertanya kepada rekan yang lain sehingga proses cetak bisa lebih cepat
Spesifikasi <i>Finishing</i> Tidak ada →  10 kali kesalahan selama bulan (Juli-Sep 2012)	Dibuatnya langkah-langkah proses produksi di bagian <i>hand work</i>	Tidak terjadi pelompatan urutan proses pembuatan produksi dari awal sampai akhir produksi	100% senang, karena memiliki panduan yang jelas dan karyawan tidak sering bertanya	100% senang dengan hasil yang diterima	100% senang karena memiliki panduan yang jelas dan tidak sering bertanya dengan atasan (supervisor)

Dari hasil pembuatan Standar Operasional Prosedur maka selanjutnya dilakukan *evaluation project* yang diperoleh melalui wawancara di peroleh beberapa informasi dari partisipan. Partisipan yang dimaksud di sini adalah karyawan dan pimpinan yang bekerja berkaitan dengan bagian produksi. Adapun bagian yang mengikuti menjadi partisipan adalah atasa, customer, dan rekan sekerja. Atasan dalam hal ini adalah pimpinan atau manajer bagian produksi. Atasan menilai bagaimana perkembangan hasil produksi yang dihasilkan setelah karyawan mendapatkan petunjuk berupa prosedur kerja. sedangkan untuk customer yang memberikan penilaian adalah bagian marketing. Marketing di tunjuk oleh pimpinan dalam hal ini produksi dikarenakan bagian marketing merupakan karyawan yang berhubungan langsung dengan customer, sehingga mereka lebih memahami sejauh mana customer menilai atau menanggapi hasil produk yang telah dipesan. Dan yang selanjutnya adalah rekan sekerja. Rekan sekerja disini sangatlah penting kaitannya dalam penilaian. Karyawan yang

menilai pada rekan sekerja dilakukan oleh supervisor bagian produksi, dimana karyawan tersebutlah yang sering atau intens melakukan pekerjaan bersama. Metode yang digunakan dalam ini adalah melalui wawancara. Dengan wawancara yang dilakukan maka dapat dimunculkan hasil dari *Focus Group Discussion* pada bagian produksi.

Berdasarkan hasil wawancara menurut atasan, dengan adanya *job sheet* yang lengkap dan jelas maka hasil dapat menunjukkan bahwa perusahaan bisa menyelesaikan order tepat waktu. Menurutnya sangatlah penting bisa menyelesaikan order tepat waktu karena tidak akan terjadi penumpukan produksi. Selain itu tidak juga melakukan negosiasi ke customer untuk dilakukan pengunduran waktu penyelesaian produk. Dengan begitu maka perusahaan dapat keuntungan yang lebih dari segi waktu. Untuk taraf keberhasilan setelah karyawan mendapatkan prosedur kerja maka untuk spesifikasi order yang sudah jelas atasan memberi angka sebesar 90%. Selain itu untuk masih berkaitan dengan spesifikasi order, menurut supervisor bagian marketing customer senang dengan order yang diterimanya. Customer yang memesan produk merupakan pelanggan tetap perusahaan. Selain itu dari hasil diskusi dengan rekan sekerja yang diwakilkan oleh supervisor menunjukkan hasil positif. Setelah mereka mendapat prosedur kerja yang jelas, karyawan merasa senang karena tidak lagi sering bertanya kepada rekan yang lain sehingga proses cetak bisa lebih cepat.

Permasalahan yang berkaitan dengan spesifikasi kertas yang tidak jelas menunjukkan bahwa terjadi kesalahan sebanyak 5 kali selama bulan juli-sep 2012). Dengan mengacu pada kesalahan yang dilakukan karyawan maka dalam pembuatan prosedur dilakukan pembuatan standar ukuran kertas, standar jenis kertas, standar warna kertas. Setelah diterapkan prosedur kerja maka tingkat kemunculan kesalahan tidak muncul. Menurut atasan, karyawan sudah tidak lagi melakukan kesalahan dalam melakukan spesifikasi kertas dan dapat meminimalisir laporan *Quality Assurance*. Menurut customer sendiri, ia senang dengan hasil order yang diterimanya. Mereka merasa bahwa hasil yang diterima tidak ada goresan dan sesuai dengan pesanan. Rekan sekerja mereka juga

mengatakan bahwa mereka senang karena tidak lagi sering bertanya kepada rekan sekerja yang lain sehingga proses cetak bisa lebih cepat.

Spesifikasi *handle* yang mengacu pada panjang, diameter dan warna *handle* menunjukkan hasil yang bagus. Menurut atasan karyawan tidak lagi melakukan kesalahan dan kekeliruan dalam menentukan ukuran, tidak terjadi kekeliruan saat menentukan tebal tipisnya *handle*, dan tidak terjadi salah warna karena sudah dilengkapi dengan kolom contoh sampel yang harus dipasang agar memudahkan *finishing*. Selain itu menurut customer hasil order yang diterima *handle* nya tidak mudah lepas. Rekan sekerja merasa bahwa saat ini tidak lagi sbertanya dengan rekan sekerja lain sehingga memudahkan dan mempercepat proses cetak bisa lebih cepat.

Spesifikasi mesin pada bagian cetak belum memiliki prosedur kerja, oleh sebab itu dibuatlah langkah-langkah pembuatan produk dan estimasi waktu jalannya mesin. Menurut atasan setelah adanya prosedur kerja mesin yang ada sedikit terjadi kerusakan sehingga tidak sering juga memanggil *maintenance*. Rekan sekerja sendiri merasa bahwa setelah adanya prosedur kerja juga merasa senang karena mereka tidak lagi sering bertanya kepada rekan sekerja yang lain sehingga proses cetak bisa lebih cepat.

Bagian terakhir yaitu spesifikasi *finishing* dimana pada bagian ini tidak ada prosedur kerjanya. Selama ini mereka hanya melakukan pekerjaan dengan panduan komunikasi dimana apabila hanya dilakukan melalui komunikasi menurut mereka sering terjasi lupa. Mereka membutuhkan suatu prosedur kerja yang terdokumentasi agar mereka memiliki langkah-langkah proses produksi di bagian *handwork*. Setelah dibuatnya prosedur kerja pada bagian *finishing* menurut atasan, ia merasa bahwa karyawan nya sekarang tidak sering bertanya mengenai pekerjaan yang ia lakukan. Mereka memiliki panduan kerja sehingga tidak lagi membuang-buang waktu untuk menanyakan urutan pekerjaan. Customer juga merasa senang dengan hasil yang diterima. Mereka merasa bahwa hasil cetakan sesuai dengan harapan. Selain itu rekan sekerja juga menyatakan bahwa sekarang dengan adanya prosedur kerja karyawan saat bekerja dapat meminimalisir

kesalahan dan meminimalisir pertanyaan yang seharusnya tidak perlu dipertanyakan.

Sedangkan menurut *customer* yang didiskusikan dengan bagian marketing karena bagian marketinglah yang berhubungan dengan *customer* sehingga mengetahui apa saja yang dikeluarkan atau di sampaikan mengenai hasil produk oleh *customer*. Menurut nya *customer* selama ini setelah penetapan prosedur kerja mengaku bahwa mereka merasa senang dengan hasil produk yang dihasilkan. Mereka merasa bahwa hasil produk tidak ada goresan pada produk yang dihasilkan. Selain itu untuk hasil mereka juga mengatakan bahwa senang dengan handle yang diterimanya tidak mudah lepas. Secara keseluruhan untuk produk yang dihasilkan oleh perusahaan customer merasa senang.

Selain itu dari hasil wawancara menurut rekan sekerja yang dilakukan dengan supervisor mendapatkan hasil bahwa mereka saat ini dalam bekerja sudah tidak lagi menanyakan mengenai produk yang akan dibuat. Mereka juga sudah tidak sering berjalan-jalan menemui temannya untuk melihat dan menanyakan bagaimana proses produksi selanjutnya. Mereka menegaskan bahwa mereka senang dengan hasil yang di berikan oleh peneliti, mereka merasa terbantu karena memang selama inilah yang mereka butuhkan yaitu suatu prosedur kerja yang terdokumentasi agar dalam bekerja bisa menjadi petunjuk.

Mengingat SOP merupakan panduan berkerja semua orang dalam organisasi dan sebagai alat penting untuk melihat rekam jejak mereka dalam berkerja, maka sepatutnya pihak manajemen organisasi menyiapkan SOP dan mengevaluasi pemakaiannya dari waktu kewktu untuk mendapatkan efektifitas dan efisiensi kerja pada tingkat yang maksimal.

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan dan *evaluasi project* menunjukkan ada perbedaan saat karyawan belum memiliki SOP dan setelah karyawan memiliki SOP yang terdokumentasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa adanya SOP dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian Produksi di PT Wangsa Jatra Lestari.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S., 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 3. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, S., 2009. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 6. Jakarta : Rineka Cipta.
- Atmoko, Tjipto. (2011). *Standar Operasional Prosedur*. <http://resources.unpad.ac.id/unpad>, di akses tanggal 4 oktober 2012
- Chrisyanti, Irra. (2011). *Manajemen Perkantoran*. Jakarta : Prestasi Pustaka Publisher.
- Echols, John and Shadily. (2000). *Kamus Inggris-Indonesia*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Guritno, Wahidin. (2005). *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. *Jurnal*. Vol 1 No 1 hal 63-74.
- Jones, Gareth (2001). *Organizational Theory. Third edition*. New jerse America : Prentice Hall International.
- Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Lababa, Djunaidi. (2008). *Evaluasi Program : Sebuah Pengantar*. <http://evaluasiendidikan.blogspot.com/2008/03/evaluasi-program-sebuah-pengantar.html>.
- Mangkunegara, Anwar. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis & Jackson. (2012). *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Moekijat. (1989). *Administrasi Kantor*. Bandung : CV. Mandar Maju
- Nawani, Hadari. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Qomari, R. (2008). *Pengembangan Instrumen Evaluasi Domain Afektif*. Jakarta : Insaniaku

Simanjuntak, Payaman. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas ekonomi Universitas Indonesia.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. Bandung : Alfabeta

Syamsi, Ibnu. (1994). *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.

Yunanda, Martha. (2009). *Metode Inquiry dalam Pembelajaran*. Artikel Social-Science. <http://id.shvoong.com>



## **DAFTAR RIWAYAH HIDUP PENYUSUN**

Nama : Suryaningrum Kusumastuti, S.Psi

Tempat tanggal lahir : Madiun, 28-08-1987

NIM : T100 100 144

Bidang Mayoring : Psikologi Industri

Judul Tesis :Pengaruh Pembuatan Standar Operasional Prosedur  
Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Di PT  
Wangsa Jatra Lestari

No Hp : 081329259994